

ANALISIS STRATEGI PT K-24 INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN *STRATEGIC AUDIT*

Teguh Prawijaya Sihite

E. Kusumadmo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 43-44, Yogyakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi perusahaan PT K-24 Indonesia, serta menganalisis lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dan deskriptif, melalui wawancara dengan menggunakan *Strategic Audit*.

Hasil EFAS, IFAS, dan SFAS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kelemahan di sisi kebijakan pemerintah dalam mengurus perijinan serta beradaptasi dengan kebijakan pemerintah daerah setempat. Perusahaan saat ini bafokus dengan melakukan strategi diferensiasi untuk menambah jumlah gerai Apotek K-24 yang dimiliki perusahaan guna memperkuat keunggulan bersaing perusahaan.

Kata kunci : *PT K-24 Indonesia, EFAS, IFAS, SFAS, Strategic Audit, Strategi Bersaing*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berkembang pesatnya teknologi informasi dan komunikasi menunjukkan perubahan yang sangat signifikan dalam bidang perekonomian. Internet memiliki beberapa daya tarik dan keunggulan bagi para konsumen maupun organisasi, misalnya dalam hal kenyamanan, akses 24 jam sehari, efisiensi, sumber informasi potensial, dan lain-lain. Perubahan ini dapat dilihat dari semakin mudahnya akses informasi mengenai suatu perusahaan serta proses transaksi jual beli yang tidak mengenal jarak dan waktu (*real-time*) yang dapat mendukung produktifitas perusahaan.

Di situasi yang seperti ini membuat persaingan lebih terbuka bagi setiap perusahaan yang bersaing oleh karena itu perusahaan dituntut untuk meningkatkan kreatifitas dan lebih berinovasi untuk mampu bertahan serta mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh organisasi (Coulter, 2003). Perusahaan berlomba-lomba untuk menciptakan keunggulan kompetitif terhadap produknya untuk memenangkan persaingan.

Hal ini yang dirasakan oleh PT K-24 Indonesia sebagai salah satu perusahaan waralaba yang bergerak dibidang farmasi. PT K-24 Indonesia menyediakan berbagai jenis barang seperti obat, susu, vitamin, dan melayani pembelian obat berdasarkan resep dokter di setiap gerai apoteknya. PT K-24 Indonesia selalu berusaha meningkatkan kualitas serta kreatifitas agar mampu memberi kepuasan kepada

konsumen serta mampu memenangkan persaingan. Apotek K-24 konsisten beroperasi selama 24 jam tanpa pengecualian hari libur. Apotek K-24 juga menyediakan konsultasi kesehatan secara gratis di setiap gerainya demi meningkatkan kepuasan konsumen. Seiring dengan bertumbuh pesatnya perusahaan maka perlu untuk dilakukannya perubahan demi meningkatkan kesejahteraan konsumen, investor ataupun karyawan, Butuh langkah-langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan maju lainnya. Perencanaan strategis merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5-10 tahun kedepan (Kerzner, 2001).

Keefektifan rencana strategis perusahaan dapat dilihat dengan Audit Strategi. Audit strategi menyediakan daftar pertanyaan berdasarkan wilayah atau masalah, memungkinkan analisis sistematis harus dibuat dari berbagai fungsi dan kegiatan perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012). Audit strategi akan digunakan untuk melihat apakah perusahaan sudah cukup baik dalam melihat masalah yang dihadapi perusahaan baik internal maupun eksternal. Audit strategi tidak hanya melihat masalah yang dihadapi karyawan namun dari sisi *top management*. Audit strategi ini juga akan melihat sisi manajemen perusahaan dalam mengelola unit bisnis perusahaan, mengelola sumber daya manusia, sumber daya alam, dan potensi daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan permasalahan yang sudah dideskripsikan pada latar belakang sebelumnya, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana strategi PT K-24 Indonesia menurut proses *Strategic Audit* Wheelen & Hunger ?

Rumusan masalah di atas dirancang untuk mengukur tingkat keefektifitasan strategi yang dijalankan PT K-24 Indonesia menggunakan *Strategic Audit* Wheelen & Hunger.

1.3 Tujuan Penelitian

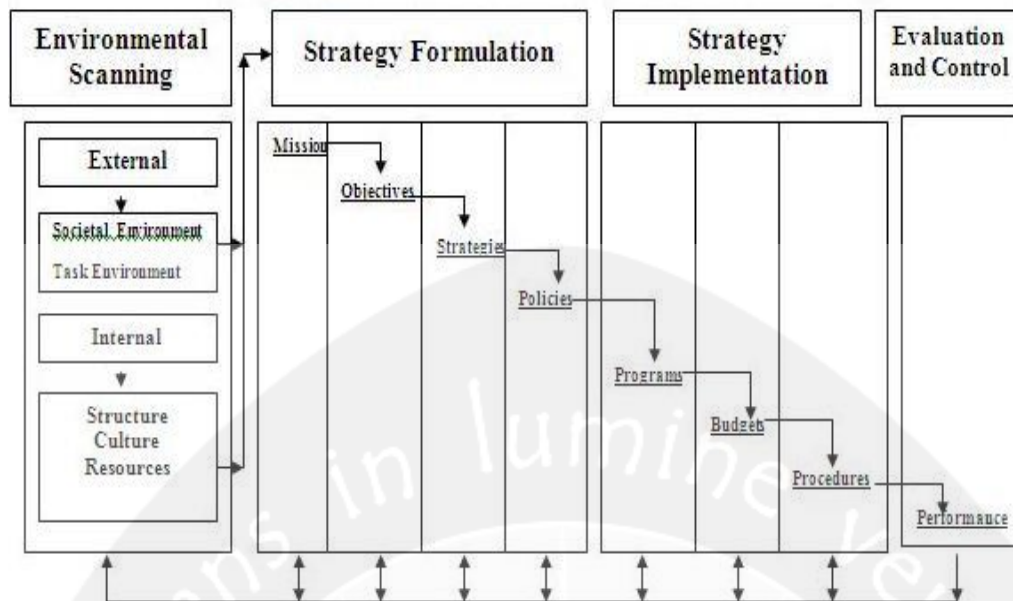
Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka maksud dari penulisan tugas akhir ini adalah untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini serta untuk memberi rekomendasi perusahaan tentang strategi yang dapat dilakukan ditahun yang akan datang.

2.TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

2.1.1 Strategi

Wheelen dan Hunger (2012) berpendapat bahwa strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.



Gambar 2.1 Process Strategic Management (Wheelen & Hunger,2012)

Perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga level strategi : strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012)

2.1.2 Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis tergantung pada dua aspek yang saling berhubungan, yakni misi dan keunggulan kompetitif

1. Misi

Misi berhubungan dengan tujuan sebuah perusahaan, oleh karena itu untuk menentukan misi yang paling tepat bagi suatu unit bisnis. Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) secara tipikal unit bisnis memilih empat misi : *Build* (membangun), *Hold* (mempertahankan), *Harvest* (memanen), *Quit* (melepas).

2. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) Unit usaha dapat memilih untuk bersaing apakah sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah.

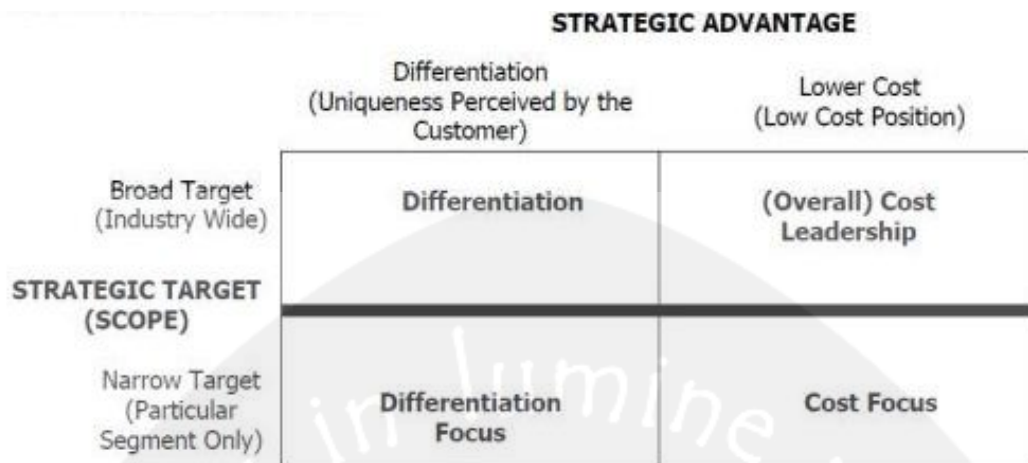
2.1.3 Strategi Fungsional

Strategi fungsional memaksimalkan produktifitas sumber daya, lalu mengarahkan pada kompetensi sendiri yang memberikan perusahaan keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, bagian manufaktur memiliki fokus melakukan penurunan biaya dan meningkatkan kualitasnya, namun disisi lain pemasaran memiliki kepentingan untuk meningkatkan penjualan. Strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat (Wheelen and Hunger, 2012). Beberapa pilihan strategi fungsional : pemasaran, keuangan, *research & development*, operasi, sumber daya manusia, sistem informasi.

2.1.4 Porter's Generic Strategic

Dalam analisa tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Force*) suatu perusahaan. Michael A. Porter memperkenalkan 3 jenis

strategi generik, yaitu : Keunggulan biaya (*Cost leadership*), Perbedaan Produk



(*Differentiation*), dan *Focus* (Porter, 1980).

Sumber : Michael A Porter 1980
Gambar 2.2 Strategi Generik Porter

1. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)
Strategi ini menekankan pada upaya memproduksi produk standar yang sama dalam segala aspek dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (harga ataupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan (Porter, 1980).
2. Strategi Perbedaan Produk (*Differentiation*)
Strategi ini mendorong perusahaan untuk mampu menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang menjadi sasarannya. (Porter, 1985).
3. Strategi Fokus (*Focus*)
Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga (Porter, 1985).

2.2 SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*)

Menurut Pearce & Robinson (2007) SWOT merupakan akronim dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan dan *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapi.

1. Peluang, merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.
2. Ancaman, merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.
3. Kekuatan, ialah keunggulan sumber daya relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau yang akan dilayani suatu perusahaan.
4. Kelemahan, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas relatif suatu perusahaan dibandingkan pesaingnya, yang menghambat kinerja efektif perusahaan.

2.3 Faktor Eksternal

Menurut Pearce & Robinson (2007), terdapat sejumlah faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam memilih arah dan tindakan, yang akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi 3 sub kategori yang saling terkait, yaitu :

1. Faktor dalam lingkungan jauh (umum), seperti : faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik, faktor teknologi, faktor ekologi.
2. Faktor-faktor dalam lingkungan operasi, seperti posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggan, reputasi dimata pemasok dan kreditur, dan kemampuan untuk merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas.
3. Faktor dalam lingkungan industri

Porter (2007), dalam Wheelen dan Hunger, (2012) , mengajukan konsep lingkungan industri sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis. Porter menjelaskan ada lima kekuatan yang membentuk persaingan pada suatu industri. Kekuatannya sebagai berikut: persaingan antar perusahaan, ancaman dari pendatang baru, pemasok yang berkuasa, pembeli yang berkuasa, produk substitusi.

2.4 Faktor Internal.

Ada 2 hal yang akan dibahas dalam faktor internal menurut Kuncoro (2005) yaitu: Sumber daya yang meliputi : aset yang terlihat, aset tak terlihat, kapabilitas organisasi dan kapabilitas.

3.METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian ini merupakan studi mengenai unit sosial tertentu dan hasil penelitian tersebut memberikan gambaran luas dan mendalam mengenai unit sosial tertentu. Penelitian ini dilakukan di PT K-24 Indonesia.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus tunggal (*single case study*). Permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana penerapan strategi manajemen pada PT K-24 Indonesia menurut *Strategic Audit* Wheelen & Hunger.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dengan cara : Wawancara dan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak manajemen PT K-24 Indonesia dan melakukan studi pustaka untuk melengkapi dan membandingkan hasil penelitian dari beberapa jurnal sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya, mengambil beberapa literatur yang terkait seperti jurnal-jurnal riset yang pernah dilakukan sebelumnya, dokumen-dokumen perusahaan, makalah dan artikel-artikel yang terkait dengan objek penelitian maupun teori-teori yang digunakan di dalam penelitian ini.

3.4 Jenis Data

Data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012) dan data sekunder yaitu data primer yang telah diolah oleh pengumpul data primer atau pihak lain (Sugiyono, 2012). Data sekunder merupakan data pendukung bagi penulis yang dilakukan secara tidak

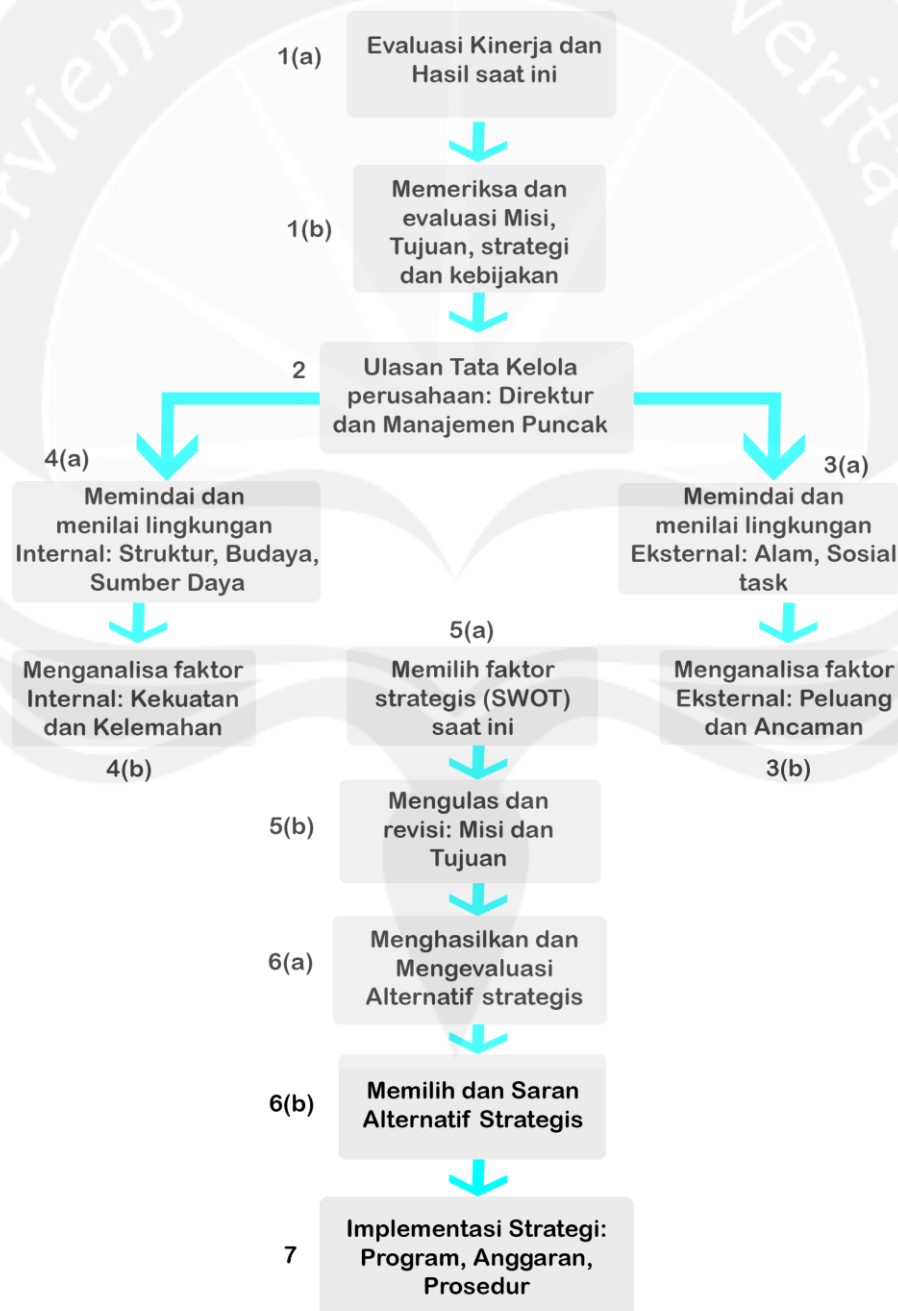
langsung tetapi berhubungan dengan objek penelitian dan mendukung dilakukan penelitian.

3.5 Validitas

Untuk memastikan validitas, penelitian ini menggunakan dua cara yaitu validasi responden (*member checking*) dan triangulasi (Yin, 2009 dalam Kusuma 2014). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data akan menggunakan *strategic audit*. *Strategic audit* adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam perspektif yang luas dan menyediakan penilaian komprehensif terhadap situasi strategis perusahaan. Audit strategi meliputi aspek-aspek utama proses manajemen strategis dan menempatkannya dalam kerangka kerja pengambilan keputusan Wheelen dan Hunger (2012).



Sumber : Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2012)

Gambar 3.1 Strategic Decision Making Process

Langkah-langkah untuk melakukan *strategic audit* menurut Wheelen and Hunger (2012) adalah :

1. Membuat Analisis SWOT dengan menggunakan *External Enviromantal Analysis*: EFAS dan *Internal Organizational Analysis*: IFAS
2. Membuat *strategic alternatives* dan *recommendation*.
3. Membuat implementasi
4. Membuat evaluasi dan kontrol

TOWS Matrix

Menurut Wheelen dan Hunger (2012). TOWS Matrix merupakan salah satu dari banyak alat untuk memformulasikan strategi alternatif. Pendekatan lain yang dapat dilakukan adalah dengan mengevaluasi setiap unit bisnis di dalam suatu korporasi dalam hal kemungkinan yang kompetitif dan *cooperative strategy*.

TOWS Matrix		
Internal Factors / External Factors	Strength (S)	Weakness (W)
	Tulis 5-10 faktor kekuatan internal	Tulis 5-10 faktor kelemahan internal
Opportunities (O)	SO Strategies	WO Strategies
Tulis 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi yang dihasilkan disini menunjukkan penggunaan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang	Strategi yang dihasilkan disini menunjukkan pengambilan keuntungan dari peluaong dengan mengatasi kelemahan
Threats (T)	ST Strategies	WT Strategies
Tulis 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi yang dihasilkan disini menunjukkan penggunaan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi yang dihasilkan disini meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2012)

Gambar 3.2 TOWS Matrix

4.HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data, Wawancara, Transkrip Wawancara, Validitas Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data dari pihak internal PT K-24 Indonesia menggunakan metode kualitatif dan menggunakan wawancara langsung. Proses pengumpulan data penelitian ini berbentuk catatan hasil wawancara yang belum menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar. Transkrip wawancara yang sudah disetujui oleh partisipan akan digunakan untuk pengolahan data dan analisa data. Triangulasi sumber data melihat validitas data dari PT K-24 Indonesia dengan mencocokkan dengan data dari karyawannya. Penelitian ini juga menggunakan beberapa data sekunder berupa arsip, artikel terkait surat kabar, atau laporan perusahaan untuk meningkatkan tingkat validitas data penelitian.

No	Nama Partisipan	Jabatan	Metode Pengumpulan Data	Waktu Pengumpulan Data
1	Burhan Bariton	Kepala Divisi	Wawancara	September – November

		Marketing	Langsung	2016 (tiga kali pertemuan)
2	Suwan Janto	Kepala Divisi Keuangan	Wawancara Langsung	November 2016 (dua kali pertemuan)
3	Lina	<i>HR Dept Head</i>	Wawancara Langsung	November 2016 (satu kali pertemuan)
4	Andyan Dhira	Staff Marketing	Wawancara Langsung	September – November 2016 (dua kali pertemuan)

4.2 Analisis Data

4.2.1 Kinerja Perusahaan

PT K-24 Indonesia mengalami pertumbuhan jumlah gerai dan pertumbuhan profit yang meningkat setiap tahunnya. Strategi yang sedang dilakukan perusahaan saat ini menunjukkan bahwa perusahaan sedang berfokus pada strategi diferensiasi. Strategi ini menurut teori dipilih karena perusahaan unggul dalam hal mutu dan teknologi. Dimana perusahaan memiliki jam operasional yang berbeda dari apotek pada umumnya yaitu beroperasi 24 jam tanpa mengenal hari libur. Hal ini didukung pula dengan diberlakukannya harga yang adil (rata) baik itu untuk pagi, siang, sore, malam, maupun hari libur. Keunggulan teknologi yang dimiliki PT K-24 Indonesia adalah adanya aplikasi yang digunakan internal dalam sistem operasionalnya yaitu Ok-Soft. Selain itu PT K-24 Indonesia juga memiliki aplikasi berbasis *e-commerce* yaitu K24klik yang digunakan sebagai media penjualan online.

4.2.2 Keadaan strategis

Perusahaan juga menerapkan strategi fungsional dalam mengelola Apotek K-24. Dalam pemasaran perusahaan sedang meningkatkan market share dan tetap mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki Apotek K-24. Hal ini dapat dilihat dari rencana PT K-24 Indonesia untuk membangun 100 gerai baru dalam setahun. Selain itu perusahaan juga akan merambah pasar online dengan diciptakannya *e-commerce* sehingga konsumen dapat berbelanja obat ataupun vitamin secara online.

4.2.3 Tata Kelola Perusahaan

PT K-24 Indonesia saat ini masih dipengang oleh pendiri yang sekaligus menjadi direktur utama di perusahaan. Perusahaan menerapkan sistem sentralisasi dimana keputusan ada di pusat, hal ini di maksudkan agar pusat dapat mengontrol langsung kegiatan dari setiap unit bisnis PT K-24 Indonesia.

Direktur utama dibantu oleh *Office System Management (OSM)* yang secara langsung membantu dalam menciptakan kualitas prosedur serta menganalisis dan memberi rekomendasi untuk perubahan maupun pengembangan prosedur. Tata kelolah perusahaan dibagi menjadi delapan divisi, semua kepala divisi merupakan orang dalam dari PT K-24 Indonesia namun ada divisi yang belum memiliki kepala divisi yaitu divisi HRD dan General support hal ini terjadi dikarenakan struktur yang ada sekarang masih dalam proses penyempurnaan dan nantinya akan dievaluasi lagi sehingga semua divisi memiliki kepala divisi masing masing.

4.2.4 External Environment

Dilihat dari persebaran gerai apotek K-24 yang menyebar dari Pulau Sumatera hingga Papua, dari kota hingga pelosok desa membuat PT K-24 Indonesia harus melakukan survey lingkungan terlebih dahulu sebelum mendirikan suatu gerai. Hal ini dilakukan mengingat PT K-24 Indonesia yang terus melakukan ekspansi ke seluruh Indonesia. Dilihat dari keadaan ekonomi di Indonesia yang kurang stabil tidak berdampak signifikan pada produktifitas PT K-24 Indonesia. Hal ini disebabkan oleh regulasi pemerintah yang kuat terhadap bidang farmasi, dimana pemerintah sudah menetapkan harga net eceran tertinggi kepada setiap perusahaan pendistribusian obat. Bila dilihat dari daya beli masyarakat obat-obatan merupakan salah satu barang yang tidak memiliki produk substitusi maka dari itu pembelian obat-obatan oleh masyarakat tetap stabil. Dapat disimpulkan bahwa PT K-24 Indonesia adalah salah satu bidang usaha yang tahan kritis.

Adanya peraturan dari pemerintah yang sangat ketat di bidang farmasi menjadi salah satu hambatan bagi perusahaan seperti rumitnya perijinan pendirian apotek. Di lain sisi peraturan daerah yang berbeda-beda mengenai apotek membuat Apotek K-24 harus menyesuaikan kondisi perusahaan dengan peraturan yang ada. Belakangan ini kehadiran BPJS mengurangi pangsa pasar yang dimiliki oleh Apotek K-24 dimana pasien BPJS langsung dirujuk ke apotek rujukan BPJS. Oleh karena itu PT K-24 Indonesia sudah mulai mengambil langkah-langkah untuk melakukan kerjasama atau negosiasi agar menjadi salah satu apotek rujukan BPJS.

Melihat gaya hidup masyarakat yang mulai bergeser menggunakan media internet untuk aktivitas belanja membuat Apotek K-24 menciptakan sarana belanja online aplikasi berbasis *e-commerce* yaitu K24klik yang dapat diunduh di PlayStore maupun Appstore. Aplikasi ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen serta sekaligus meningkatkan produktifitas perusahaan.

Meskipun tingkat pendirian apotek terbilang sulit, namun perusahaan merasa ancaman dari kompetitor baru masih cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya muncul apotek-apotek kecil. Perusahaan sudah mengantisipasi hal tersebut dengan cara berusaha untuk selalu mempertahankan citra perusahaan yang sudah baik. Daya tawar pembeli bukanlah masalah yang serius bagi perusahaan, namun perusahaan juga harus tetap memperhatikan dengan cara menetapkan harga yang mampu bersaing yang disebut oleh perusahaan “harga yang adil”. Hal ini didukung dengan orientasi perusahaan bukan hanya *bisnis to consumer* tetapi juga berfokus pada *business to business*. Untuk daya tawar pemasok masih terbilang rendah sebab harga obat memiliki regulasi yang cukup ketat sehingga harga obat-obatan ataupun vitamin masih bisa terbilang stabil. Selain itu PT K-24 Indonesia juga berperan sebagai salah satu distributor obat-obatan melalui PT KDE yang mendistribusikan obat-obat ke Apotek K-24 maupun apotek lain. Persaingan antar perusahaan harus menjadi salah satu fokus perusahaan karena persaingan menjurus pada *Win-Lose situation*. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk mempersiapkan cara agar tetap bertahan dan mampu memenangkan persaingan. Cara yang sudah dilakukan perusahaan seperti memberlakukan harga bersaing, selalu berinovasi dan mempertahankan citra perusahaan. Dari semua yang bisa mempengaruhi jalannya perusahaan, hal yang tak kalah penting adalah serikat pekerja, pemerintah, dan kelompok kepentingan. Perusahaan harus mengikuti kebijakan-kebijakan yang sering kali berganti seiring dengan pergantian pemimpin pemerintahan.

Pada tabel EFAS dapat terlihat bahwa peluang paling besar adalah tingkat ketersediaan apotek yang masih dibutuhkan. Hal ini dapat dibuktikan dengan perbandingan jumlah penduduk dan jumlah apotek yang ada. Jika dilihat dari sisi ancaman yang paling tinggi adalah kebijakan serta peraturan pemerintah yang

membuat perusahaan harus selalu beradaptasi dengan peraturan pemerintah yang sedang berlaku.

4.2.5 Internal Environment

Strategi unit bisnis yang sudah dilakukan perusahaan sudah memenuhi 2 aspek, yaitu misi dan keunggulan kompetitif. Apotek K-24 sedang melakukan *build* untuk meningkatkan market share yang ada dengan pembukaan gerai-gerai apotek yang baru. Apotek K-24 juga melakukan *hold* dengan selalu mempertahankan citra perusahaan agar market share selalu bertumbuh seiring dengan pertumbuhan pasar. Jika dilihat dari keunggulan kompetitif yang dimiliki Apotek K-24 adalah buka 24 jam, harga pagi siang sore malam tetap sama, menyediakan konsultasi gratis dan pelayanan yang terstruktur sesuai dengan SOP yang dimiliki perusahaan.

Dalam *Research & Development* PT K-24 Indonesia sudah menyiapkan *plan* untuk memasuki pasar obat herbal. Saat ini sedang dalam tahap pembangunan pabrik baru untuk obat herbal.

Dari sisi operasi perusahaan juga sedang melakukan pelatihan secara berkala untuk pengoperasian aplikasi Ok-Soft yang digunakan untuk kontrol aktivitas dari perusahaan. Selain itu perusahaan juga melakukan kontrol mengenai SOP yang berjalan di setiap gerai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu berusaha untuk memiliki SDM yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari input sumber daya manusia yang di dalam perusahaan berasal dari sekolah farmasi yang dimiliki perusahaan.

Teknologi Informasi yang ada dalam perusahaan sudah cukup baik, dimana perusahaan selalu berinovasi mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan Ok-Soft sebagai sarana kontrol internal perusahaan. Selain itu PT K-24 Indonesia juga memiliki e-commerce sebagai sarana jual beli online untuk mempermudah konsumen dalam melakukan pembelian obat dimanapun berada yang diharapkan untuk menambah nilai tambah bagi perusahaan.

Pemasaran dalam perusahaan sudah dapat terbilang baik dapat dilihat dari citra perusahaan yang baik di mata masyarakat. Perusahaan juga sudah beberapa kali mendapatkan prestasi yang salah satunya adalah Franchise Marketing Award 2015. PT K-24 Indonesia juga selalu berinovasi dalam hal pemasaran seperti pemberian produk promosi yang berbeda-beda setiap periodenya. Hal ini tentunya dilakukan agar memberikan kepuasan terhadap pelanggan dan tetap mempertahankan citra perusahaan. Pemasaran PT K-24 Indonesia juga berfokus pada pengembangan gerai untuk membangun gerai-gerai baru di berbagai wilayah potensial Indonesia.

IFAS perusahaan menunjukkan bahwa buka 24 jam menjadi kekuatan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki Apotek K-24. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara dengan Bapak Burhan dan Bapak Andian. Yang menjadi kelemahan perusahaan saat ini pada table IFAS paling tinggi adalah sulitnya perijinan sesuai dengan yang diutarakan saat wawancara dengan Bapak Burhan.

4.2.6 SFAS

Jika dilihat dari table SFAS terlihat bahwa sulitnya perijinan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Kebijakan serta peraturan pemerintah merupakan suatu keharusan untuk dipenuhi. Perusahaan sedang berusaha untuk selalu menyesuaikan dengan peraturan pemerintah yang ada. Di sisi lain PT K-24 Indonesia memiliki citra perusahaan yang sudah baik di mata masyarakat. Penjualan online yang dimiliki

perusahaan sedang digalakkan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang disesuaikan dengan gaya hidup masyarakat di masa kini. Tingkat ketersediaan apotek yang masih dibutuhkan sejalan dengan perencanaan Apotek K-24 untuk memenuhi target pembukaan 100 gerai baru.

4.3 Rekomendasi Strategi

Rekomendasi strategi adalah diferensiasi dimana perusahaan perlu memperbanyak cabang serta waralaba Apotek K-24 agar dapat menjangkau seluruh wilayah di Indonesia terlebih daerah-daerah potensial.

Dengan demikian posisi persaingan yang dimiliki PT K-24 Indonesia akan semakin kuat dan mempersulit pesaing untuk masuk pada industri ini. Hal ini dapat dilakukan karena melihat perbandingan jumlah penduduk dengan ketersediaan apotek yang belum memenuhi kebutuhan.

PT K-24 Indonesia juga perlu memberikan pelatihan rutin untuk karyawannya khususnya bagian pelayanan yang langsung berhadapan dengan konsumen untuk meningkatkan sistem pelayanan yang masih dirasa kurang oleh pihak perusahaan.

4.4 Implementasi

Perencanaan PT K-24 Indonesia dalam jangka panjang (5 tahun ke depan) adalah penambahan gerai-gerai waralaba baru. Target dari pembukaan gerai waralaba adalah 100 gerai setiap tahunnya. Dalam pelaksanaan waralabanya, PT K-24 Indonesia sudah menganggarkan total investasi awal untuk setiap pembukaan gerai baru sebesar kurang lebih Rp 950.000.000,-. Perusahaan juga tidak lupa memberikan perkiraan waktu balik modal yang akan diterima para *franchisor* yaitu kurang lebih 3,5 tahun. Dengan sistem penganggaran ini perusahaan berharap dapat menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi para *franchisor*. Prosedur yang dilakukan dalam pembukaan gerai waralaba adalah mengisi form aplikasi, presentasi waralaba, menandatangani MoU, menentukan lokasi, perjanjian waralaba, pelatihan awal, pra operasional, hingga pada pembukaan gerai.

4.5 Evaluasi dan Kontrol

Strategi yang dilakukan PT K-24 Indonesia sudah cukup relevan dengan kondisi saat ini, namun yang menjadi hambatan adalah sumber daya manusia di bidang farmasi (apoteker) yang belum mencukupi serta budaya apoteker yang cenderung kaku yang berdampak pada kualitas dan pertumbuhan perusahaan. Output dari SMK Kesehatan Pelita Bangsa yang dimiliki PT K-24 Indonesia masih belum mencukupi kebutuhan SDM perusahaan. Program MDP (Management Development Program) juga belum menunjukkan perubahan yang signifikan bagi perusahaan, hal ini dapat dilihat dari sistem pelayanan yang masih dirasa kurang dari pihak management perusahaan.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. PT K-24 Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. PT K-24 Indonesia memiliki citra perusahaan yang baik dan sudah pernah meraih berbagai penghargaan
2. Keunggulan yang membedakan PT K-24 Indonesia dengan perusahaan apotek lainnya yaitu memiliki *brand* yang sudah dikenal, konsisten beroperasi 24 jam dengan

menetapkan harga bersaing pagi siang sore malam dan hari libur. PT K-24 Indonesia mampu mendanai dirinya sendiri untuk apotek kepemilikan sendiri dan kini PT K-24 Indonesia memiliki lebih dari 350 gerai apotek yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia baik kepemilikan sendiri ataupun gerai waralaba.

3. Kelemahan dari PT K-24 Indonesia adalah sulitnya perizinan pendirian apotek, belum lagi setiap daerah memiliki peraturan yang berbeda-beda mengharuskan PT K-24 Indonesia harus beradaptasi dengan setiap daerah yang dituju. Ketersediaan SDM dibidang farmasi juga menjadi salahsatu kendala bagi perusahaan dikarenakan PT K-24 Indonesia ingin melakukan ekspansi namun sulit untuk mendapatkan SDM yang berkualitas. PT K-24 Indonesia juga memiliki kesulitan untuk mengontrol seluruh *franchise* yang tersebar diseluruh Indonesia sehingga ada kemungkinan SOP tidak berjalan dengan baik.

4. Strategi bersaing yang tepat dan dapat digunakan oleh PT K-24 Indonesia adalah strategi diferensiasi dengan memiliki apotek yang beroperasi 24 jam dan melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar serta memperkuat posisi persaingan perusahaan. Dengan semakin banyaknya gerai Apotek K-24 yang beroperasi 24 jam sudah merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, Saat ini PT K-24 Indonesia berniat menambah gerainya hingga ke pelosok nusantara. Selain itu, PT K-24 Indonesia juga melakukan diferensiasi dengan membidik pasar online. Dimana perusahaan memiliki aplikasi *e-commerce* sebagai wadah penjualan dan pemasaran secara online untuk memperkuat posisi persaingannya sekaligus pembeda dengan apotek-apotek lainnya. Perusahaan juga berusaha untuk menjalin kerjasama dengan pemerintah agar menjadi apotek rujukan BPJS yang nantinya dapat lebih memperkuat posisi PT K-24 dibanding para pesaingnya

5.2 Implikasi Manajerial

PT K-24 Indonesia merupakan perusahaan yang memiliki unit bisnis yang masih berorientasi di bidang kesehatan. Unit bisnis yang dimiliki membantu memenuhi kebutuhan unit bisnis lainnya. Hal ini dapat dilihat seperti adanya PT KDE dimana PT KDE adalah perusahaan distributor obat yang mendistribusikan obat ke Apotek K-24. Selain itu juga ada sekolah farmasi dimana menciptakan output yang profesional di bidangnya. Output dari sekolah farmasi ini yang akan dipekerjakan di setiap gerai Apotek K-24 sehingga input sdm yang dimiliki Apotek K-24 terjamin kualitasnya. Perusahaan sudah mempersiapkan strategi dengan mempersiapkan dari sisi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya pemasaran, sumber daya operasi dan masih banyak lainnya. Ketika semua sumber daya ini dapat satu visi dan misi maka kemungkinan perusahaan akan berkembang pesat. Perkembangan perusahaan tidak hanya semata-mata pada apa yang sudah dicapai pada tahun ini, namun juga harus memperhatikan keberlangsungan perusahaan ke depannya.

5.3 Saran

PT K-24 Indonesia merupakan perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia. Kesulitan yang akan muncul adalah peraturan serta budaya yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan perlu beradaptasi dengan setiap peraturan daerah serta budaya yang dianut oleh setiap daerah.

Budaya perusahaan yang dimiliki PT K-24 Indonesia sudah cukup baik. Namun hal ini harus dipahami oleh setiap jajaran karyawan yang ada di perusahaan, mulai dari *top management* sampai dengan *low management*. Setiap gerai franchise juga seharusnya memahami budaya perusahaan PT K-24 Indonesia. Hal ini dapat

dilihat dengan adanya franchisor yang terkadang kurang mengikuti budaya perusahaan yang ada.

Melihat kurangnya SDM yang dibutuhkan oleh PT K-24 Indonesia dalam bidang farmasi maka perusahaan perlu membangun kerja sama dengan institusi pendidikan farmasi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas. Salah satu cara yang dapat dilakukan seperti memberikan beasiswa kepada mahasiswa potensial dengan persyaratan ikatan kerja di PT K-24 Indonesia.

Jika perusahaan akan memasuki pasar online namun aplikasi yang dimiliki belum cukup dikenal oleh masyarakat, maka perusahaan perlu melakukan promosi aplikasi tersebut melalui *endorse* artis-artis yang memang dapat mendorong niat masyarakat untuk mengunduh dan menggunakan aplikasi tersebut. PT K-24 Indonesia menggunakan media social artis sebagai wadah promosi, dimana artis mengupload konten yang berisikan ajakan untuk mengunduh dan melakukan pembelian obat secara online melalui aplikasi K24Klik. Hal ini tentunya merupakan salah satu peluang agar perusahaan dapat memperkenalkan keberadaan aplikasi K24Klik.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Beberapa hasil wawancara tidak dapat ditranskrip karena mengandung hal sensitif seperti masalah yang ada dalam perusahaan yang menyangkut pihak-pihak lain.
2. Laporan keuangan merupakan rahasia perusahaan sehingga tidak dapat dimasukkan dalam penelitian ini
3. Data keuangan yang digunakan merupakan angka indeks dengan tahun dasar tahun 2012.

DAFTAR PUSTAKA

- Apotek K-24 Indonesia. (2016). [Online] Available at www.apotek-k24.com
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- David, F. R. (2009). *Konsep Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Endarwati, Oktiani. (2016). *Industri Farmasi Targetkan Tumbuh 11%*. [Online] Available at <http://bim.kemenperin.go.id/bim2014/index.php?view=berita&konten=132>
- Harold, Kerzner. (2001). *Project Management: A System to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th edition. New York : John Wiley & Sons.
- Kabupaten Bantul (2012) Peraturan Bupati Bantul tentang Penyelenggaraan Apotek. Bantul : Sekretaris Daerah Kabupaten Bantul.
- Kasmir. (2010). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta : Kencana
- Kuncoro. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta : Erlangga.
- Kusuma, Gabriella Hanny. (2014). Transfer pengetahuan antar-generasi pada perusahaan keluarga. *Unpublished magister thesis*, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Pearce, J and Richard Robinson. (2007). *Strategic Management*, 10th edition. New York : McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy, Technigues For Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.

- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press
- Porter, Michael E. (1993). *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta : Erlangga
- Purwoko. (2014). *Jaringan Apotek K-24 Perkarakan Apotek Bermerek Mirip Di Batam*. [Online] Available at <http://batam.tribunnews.com/2014/12/11/jaringan-apotek-k-24-perkarakan-apotek-bermerek-mirip-di-batam>
- Sitompul, Juven Martua. (2016). *Vaksin Palsu Bukti Indonesia Darurat Farmasi* [Online] Available at <https://www.merdeka.com/peristiwa/vaksin-palsu-bukti-indonesia-darurat-farmasi.html>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukamdi, D. P. (2015). *Analisis Distribusi Apotek Dengan Sistem Informasi Geografis*. Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi, Vol. 5, No. 1. pp 54-60.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Strategi Pemasaran*. edisi 3. Yogyakarta : Andi.
- Umar, Husein. (1999). *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta : Gramedia
- Wheelen, L. T., Hunger J D. (2012). *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability*". 13th edition. New Jersey : Pearson.